

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 *Economic Entrepreneurship Theories*

Kewirausahaan ialah keahlian seseorang untuk mengembangkan, mengorganisir, dan mengoperasikan sebuah usaha, serta menghadapi ketidakpastian dengan tujuan mencapai keuntungan. Di dalam bidang ekonomi, kewirausahaan berkaitan dengan pemanfaatan sumber daya seperti tenaga kerja, sumber daya alam, modal dan tanah untuk mencapai keuntungan. Visi seorang wirausahaan melibatkan penemuan baru dan berani dalam mengambil risiko yang sangat penting bagi suatu negara agar berhasil bersaing pada pasar global yang selalu mengalami perubahan dan sangat kompetitif menurut McFarlane, (2016) di dalam penelitian Purwa Aji et al., (2018)

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), wirausahawan merujuk pada individu yang memiliki keahlian atau bakat dalam mengidentifikasi produk baru, mengembangkan metode produksi baru, merencanakan proses produksi produk baru, memasarkan produk tersebut, dan mengelola aspek keuangan operasinya menurut Thomas W et al., (2005) di dalam Gischa Serafica, (2022)

Menurut Z. Heflin Frinces (2011), di dalam kajian pustaka Purwa Aji et al., (2018) Kewirausahaan merujuk pada individu yang memiliki insting atau naluri yang kuat, semangat, nalar, intuisi, dan kompetensi dalam berbisnis. Mereka bersedia mengambil risiko, melakukan investasi, dan bersedia menanggung kerugian untuk mendapatkan keuntungan, meskipun dengan risiko seperti perjudian. Mereka juga berani melakukan perubahan besar dengan cepat, jika diperlukan, untuk menciptakan kemajuan yang berkelanjutan.

Menurut buku "Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis Kecil" di dalam (Gischa Serafica, 2022) seorang wirausahawan adalah individu yang berinisiatif dalam menciptakan perusahaan baru dengan menghadapi risiko dan ketidakpastian,

dengan tujuan mencapai profitabilitas dan pertumbuhan bisnis. Mereka melakukan ini dengan cara mengenali peluang-peluang bisnis dengan menggabungkan sumber daya yang di butuhkan untuk memulai bisnis tersebut.

Teori kewirausahaan ekonomi memiliki beberapa akar periode yang dibagi menjadi tiga periode waktu yang berbeda yaitu:

1. Teori Ekonomi Klasik (*Classical Theory*)

Teori Ekonomi Klasik tentang kewirausahaan sebagian besar berfokus pada manfaat perdagangan bebas, persaingan, dan spesialisasi. Teori-teori ini mendefinisikan peran wirausaha dalam hal produksi dan distribusi barang di pasar yang kompetitif menurut Tiryaki, (2013). Richard Cantillon memberikan salah satu kontribusi paling awal yang signifikan terhadap pemikiran ekonomi tentang kewirausahaan. Menurut Cantillon, pengusaha digambarkan sebagai spekulan yang terlibat dalam semua jenis pertukaran dan menerima risiko karena mereka membeli barang dengan harga tertentu dan menjualnya dengan harga yang tidak pasti. Cantillon memperkenalkan konsep teori risiko keuntungan, di mana siapa pun yang menerima pendapatan yang tidak pasti dianggap sebagai seorang wirausaha. Cantillon menyatakan bahwa seorang wirausaha bukanlah seorang inovator. Mereka tidak dapat mengubah tren permintaan dan penawaran. Sebaliknya, mereka tanggap, cerdas, dan bersedia mengambil risiko. Peran utama mereka dalam proses ini adalah menyatukan dua sisi pasar Parker, (2018). Di dalam Ashni walia & Priya Chetty,(2020)

Tetapi hal ini berbeda dengan teori inovasi Schumpeter, menurut dia teori inovasi dianggap sebagai salah satu teori ekonomi kewirausahaan yang penting. Pada teori Schumpeter mengatakan bahwa seorang wirausahawan tidak beroperasi dengan teknologi yang lawas dan tidak percaya pada perubahan kecil pada metode produksinya, Namun tujuan utamanya adalah dapat mengembangkan teknologi dan produk baru yang dapat membawa perubahan sehingga dapat membantu mereka. Jadi, pandangan Schumpeter secara fundamental berbeda dengan pandangan Richard. Schumpeter mengungkapkan bahwa seorang

wirausaha adalah seorang inovator yang memiliki tanggung jawab untuk menciptakan hal-hal baru atau melakukan hal-hal yang sudah ada dengan cara baru.

2. Teori Ekonomi Neoklasik (*Neo-Classical Theory*)

Teori-teori neo-klasik muncul sebagai respons terhadap kritik terhadap teori-teori klasik. Dalam teori neoklasik, mempertahankan dampak berkurangnya utilitas marjinal dan peran kewirausahaan sebagai elemen penting yang tidak cukup ditekankan dalam karya klasik Gimmnez Roche, (2017) di dalam Ashni walia et al.,(2020)

Pada tahun 1755, Cantillon menggambarkan wirausaha sebagai agen yang mengambil risiko untuk memperoleh keuntungan. Ahli teori awal Adam Smith memperkenalkan konsep kewirausahaan yang serupa dengan pemilik perusahaan. Alfred Marshall dalam karyanya mengintegrasikan kedua konsep tersebut dan menggambarkan wirausaha sebagai individu yang berperan sebagai pengambil risiko dan pengelola. Dia mengidentifikasi wirausaha adalah mereka yang bertanggung jawab atas koordinasi fungsi produksi di perusahaan, mengenali peluang, mengelola biaya, dan meningkatkan keuntungan. Marshall juga mengklasifikasikan wirausahawan menjadi:

- Pengusaha Aktif (Mereka yang dapat menemukan cara – cara baru)
- Pengusaha Pasif (Mereka yang cenderung mengikuti jalan yang sudah ada)

3. Teori *Austrian Market Process* (AMP)

Pertanyaan yang belum terjawab dari gerakan neoklasik ini mendorong munculnya gerakan baru yang dikenal sebagai *Austrian Market Process* (AMP). AMP merupakan sebuah model yang dipengaruhi oleh penekanan pada tindakan manusia dalam konteks ekonomi pengetahuan. Schumpeter (1934) menjelaskan kewirausahaan sebagai motor penggerak sistem berbasis pasar. Dengan kata lain, fungsi utama suatu perusahaan adalah menciptakan inovasi yang baru, yang menghasilkan proses yang menjadi pendorong bagi dinamika ekonomi pasar. Menurut Murphy, J.P, Liao, J & Welsch (2006), gerakan

tersebut mengusulkan logika realitas yang dinamis. Mereka mengindikasikan bahwa pengetahuan disebarkan ke seluruh sistem pasar (seperti melalui informasi harga), yang mengakibatkan terjadinya inovasi. Pengusaha kemudian menciptakan produk atau layanan baru, atau menemukan cara yang lebih efisien untuk melakukannya, dan ini memberikan manfaat melalui penerapan pengetahuan tersebut. Pengusaha menggunakan pengetahuan ini ketika mereka yakin bahwa mereka akan mendapatkan keuntungan yang telah mereka tetapkan secara individu. Di dalam (Purwa Aji et al., 2018)

2.1.2 Overall Firm Performance

Kinerja seringkali dipahami sebagai pencapaian tujuan yang terukur atau hasil yang telah diperoleh. Namun, kinerja sebenarnya tidak hanya tergantung pada apa yang telah dicapai, tetapi juga pada cara bagaimana pencapaian tersebut dilakukan. Menurut Mulyadi (2007), kinerja merupakan evaluasi berkala terhadap efektivitas operasional organisasi, unit organisasi, dan individu karyawannya, yang dievaluasi berdasarkan pada sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan. Didalam penelitian Diansari & Rahmantio, (2020)

Menurut Fahmi, (2014) Kinerja perusahaan merujuk pada hasil yang dicapai oleh suatu organisasi, apakah itu bersifat orientasi keuntungan atau non-keuntungan, yang terwujud dalam rentang waktu tertentu. Keberhasilan usaha merujuk pada kesuksesan bisnis dalam mencapai tujuannya. Menurut (Rini & Laturette, 2016) keberhasilan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) mencakup tujuh faktor yang meliputi peningkatan modal, peningkatan produksi, pertumbuhan jumlah pelanggan, ekspansi usaha, perluasan pasar, peningkatan fasilitas fisik, serta peningkatan pendapatan usaha.

Salah satu aspek penting dalam proses pendirian maupun pengelolaan suatu usaha adalah modal. Modal merupakan representasi dari kemampuan seorang pelaku usaha dalam membiayai berbagai kegiatan operasional yang terkait dengan perusahaan tersebut menurut Rumerung, (2018) didalam penelitian Diansari & Rahmantio, (2020)

Dalam konteks ini, modal tidak hanya mencakup aspek finansial semata, tetapi juga melibatkan segala sumber daya yang tersedia untuk mendukung berbagai aktivitas usaha, termasuk sumber daya manusia, teknologi, dan infrastruktur yang diperlukan. Oleh karena itu, modal memainkan peran yang signifikan dalam menentukan keberhasilan dan kelangsungan operasional suatu bisnis.

2.1.2.1 Resources for Business Model Experimentation.

Teori *Resources Based Entrepreneurship* dalam kewirausahaan menyatakan bahwa kemampuan para pendiri untuk memperoleh sumber daya adalah faktor kunci dalam memprediksi kewirausahaan yang berfokus pada peluang-peluang dan pertumbuhan bisnis baru menurut Alvarez & Barney, (2007). Teori ini menyoroti betapa pentingnya modal keuangan, hubungan sosial, dan kemampuan individu Aldrich, (2006). Di dalam Purwa Aji et al., (2018) Ketiga aspek tersebut merupakan bagian kunci dari teori kewirausahaan yang mengandalkan sumber daya.

1. Financial Capital/Liquidity Theory

Penelitian telah menunjukkan bahwa orang lebih cenderung mendirikan perusahaan baru jika mereka memiliki akses ke uang. Ini berarti bahwa orang yang punya modal lebih mudah mendapatkan sumber daya yang diperlukan untuk memanfaatkan peluang bisnis, dan melakukan eksperimen dengan membangun perusahaan. Hal ini karena penelitian sering kali bertujuan untuk melihat apakah keberhasilan seseorang dalam mendapatkan modal bergantung pada jumlah uang yang mereka miliki untuk memulai usaha baru. Maka, kemampuan pendiri untuk mengakses modal merupakan faktor yang signifikan dalam memprediksi pertumbuhan bisnis baru, meskipun tidak selalu menjadi faktor kunci dalam pendirian bisnis baru menurut Lusardi, (2004) didalam (Purwa Aji et al., 2018)

2. Social Capital or Social Network Theory

Pengusaha sangat bergantung pada jaringan sosial mereka, yang merupakan bagian penting dari kesempatan yang mereka temui Clausen, (2006). Shane, (2003) mengatakan bahwa seseorang mungkin menyadari peluang bisnis,

tetapi tanpa koneksi sosial yang kuat, mereka mungkin tidak bisa mengubahnya menjadi bisnis yang sukses. Memiliki akses ke jaringan sosial yang luas dapat membantu mengatasi masalah ini. Penelitian dalam teori ini menunjukkan bahwa memiliki hubungan sosial yang dekat dengan orang-orang yang memiliki sumber daya dapat membantu dalam memperoleh sumber daya dan meningkatkan kemungkinan sukses dalam mengambil peluang Zimmer, (1986) di dalam Purwa Aji et al., (2018)

3. *Human Capital Entrepreneurship Theory*

kewirausahaan sumber daya manusia menekankan bahwa pendidikan dan pengalaman memainkan peran kunci. Pengetahuan yang didapatkan dari kedua faktor tersebut sangat penting dalam mengerti dan memanfaatkan peluang. Penelitian telah menunjukkan bahwa memiliki pendidikan dan pengalaman yang baik dapat meningkatkan kemungkinan kesuksesan dalam kewirausahaan Becker, (1975). Wirausaha memiliki tiga jenis karakteristik: yang umum, yang sukses, dan yang gagal Z. Heflin Frinces, (2011) di dalam Purwa Aji et al., (2018)

2.1.2.2 Business Model Strategy Implementation Practices

Menurut Richardson, (2008) di dalam Wirtz et al., (2016) Model bisnis menjelaskan cara perusahaan bekerja sama dalam melakukan aktivitas untuk menerapkan strategi mereka, yang menghubungkan antara cara mereka merencanakan strategi dengan cara mereka melaksanakannya. Dari kalimat tersebut, kita bisa simpulkan bahwa dalam konsep teori strategi pada model bisnis, ada tiga aspek utama:

- 1) bagaimana nilai diciptakan melalui jaringan.
- 2) hubungan antara model bisnis dan performa perusahaan.
- 3) perbedaan antara model bisnis dengan konsep strategi lainnya.

Secara umum, strategi berkaitan dengan aktivitas perusahaan seperti cara mereka membedakan diri dari pesaing. Ada banyak gagasan tentang model bisnis yang mencakup sistem kegiatan perusahaan.

Menurut pembelajaran daring mengenai *Strategy Execution* dari *Harvard Business School*, *Strategy Implementation* adalah proses bagaimana mengubah beberapa rencana menjadi tindakan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah bisnis. Keberhasilan suatu organisasi bergantung kepada kemampuan mereka dalam mengambil keputusan dan melaksanakan proses dengan efisien, efektif, dan konsisten. Ada 4 langkah dalam melakukan proses Implementasi Strategi menurut pembelajaran *Strategy Execution* yaitu:

1. *Handle Tension* (Menangani Ketegangan)

Dalam mengimplementasikan strategi, sering sekali terjadinya ketegangan antara berinovasi untuk mengembangkan suatu bisnis dan mengendalikan proses berdasarkan prosedur internal. Oleh karena itu kita harus dapat mengatur ketegangan dan menemukan keseimbangan dengan merancang serta menerapkan *levers of control* yang terdiri dari:

- a) *Belief Systems* (Sistem Kepercayaan): Membangun sistem kepercayaan yang kuat dengan berkomunikasi dan memberikan arahan kepada karyawan.
- b) *Boundary Systems* (Sistem Batasan): Memberitahu kepada karyawan mengenai perilaku-perilaku yang ditentang oleh perusahaan.
- c) *Diagnostic Control Systems* (Sistem Pengendalian Diagnostik): Menciptakan suatu sistem yang memantau hasil kinerja dari karyawan
- d) *Interactive Control Systems* (Sistem pengendalian interaktif): Menciptakan suatu sistem yang diperuntukan oleh para atasan untuk melibatkan diri mereka dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh bawahan mereka.

2. *Align Job Design to Strategy* (Mengatur desain pekerjaan)

Align Job Design to Strategy berarti mengatur desain pekerjaan atau struktur tugas karyawan agar sejalan dengan strategi keseluruhan perusahaan. Ini bertujuan untuk menyakinkan bahwa setiap karyawan diberikan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dalam mendukung pencapaian tujuan strategis

perusahaan. Dengan menyelaraskan desain pekerjaan dengan strategi perusahaan, organisasi dapat memastikan bahwa semua upaya individu diarahkan ke arah yang sama untuk mencapai tujuan strategis yang telah ditargetkan. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, karena mereka dapat melihat kontribusi mereka secara langsung terhadap kesuksesan keseluruhan perusahaan.

3. *Inspire Employee Buy-in* (Memotivasi Karyawan)

Inspire Employee Buy-in mengacu pada proses atau upaya untuk memotivasi dan meyakinkan karyawan tentang nilai, tujuan, dan visi perusahaan sehingga mereka secara aktif terlibat, berkomitmen, dan mendukung inisiatif organisasi. Ini melibatkan membangun kesadaran, pemahaman, dan dukungan dari karyawan terhadap tujuan dan strategi perusahaan, serta memotivasi mereka untuk berkontribusi secara maksimal untuk mencapai kesuksesan bersama. Dengan memiliki *buy-in* dari karyawan, artinya mereka tidak hanya melaksanakan tugas mereka secara mekanis, tetapi mereka juga memiliki rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap hasil yang dicapai. Mereka merasa terhubung dengan misi perusahaan, yakin dengan arah strategisnya, dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam peran mereka.

4. *Manage Risk* (Mengelola Risiko)

Meskipun kita sudah berusaha semaksimal mungkin saat menerapkan strategi bisnis, tetap saja ada peluang terjadinya kegagalan. Setiap industri memiliki risiko sendiri, terutama bagi perusahaan yang berada dalam budaya kerja yang sangat menekan. Oleh karena itu, manajer harus paham asal muasal risiko dan cara mengurangi risiko tersebut dengan baik. Mengelola risiko artinya mengidentifikasi, menilai, dan mengurangi kemungkinan ancaman atau ketidakpastian yang bisa mempengaruhi kesuksesan perusahaan Anda. Ada tiga faktor utama yang membuat perusahaan lebih rentan terhadap risiko:

- Pertumbuhan: Jika perusahaan terlalu cepat berkembang atau terlalu agresif dalam mengincar pasar baru, bisa saja sumber daya tidak cukup atau risiko masuk ke pasar yang tidak dikenal.
- Budaya Kerja: Budaya perusahaan juga bisa mempengaruhi cara kita mengambil risiko. Perusahaan yang menekan karyawan untuk mendapatkan keuntungan cepat bisa lebih rentan terhadap risiko.
- Manajemen Informasi: Cara kita mengelola informasi juga penting. Jika tidak ada sistem yang baik, akan sulit untuk mengidentifikasi risiko yang mungkin terjadi.

2.1.2.3 Innovativeness

Innovativeness adalah kemampuan atau karakteristik untuk menciptakan ide-ide baru, kreatif, dan inovatif. Ini mencakup kemampuan untuk memandang masalah atau situasi dari sudut pandang yang berbeda, menemukan peluang untuk melakukan perubahan, dan menghasilkan solusi yang baru dan kreatif untuk mengatasi tantangan atau memenuhi kebutuhan.

Orientasi inovasi dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja suatu bisnis sebagai inovasi yang diimplementasikan dapat berkorelasi dengan perkembangan bisnis. *Innovativeness* adalah elemen kunci dalam dunia kewirausahaan yang memicu perusahaan untuk menghasilkan gagasan-gagasan kreatif yang membentuk nilai baru bagi perusahaan. Dengan inovasi, perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif baru dan mengidentifikasi peluang baru yang relevan dengan permintaan masa depan. Saat membuat keputusan, diperlukan kebijaksanaan strategis yang responsif terhadap perubahan dan peluang di pasar, yang dikenal sebagai sikap proaktif. Melalui proaktifitas, perusahaan dapat mengantisipasi tantangan yang akan datang dan bahkan menemukan peluang dalam tantangan tersebut. Dalam semua aktivitas bisnis, pengambilan keputusan sebagai ekspresi dari dedikasi organisasi tidak terlepas dari risiko Hasan, (2019) di dalam Sienatra & Laudo, (2021)

Colovic et al., (2020) menyatakan bahwa inovasi adalah sikap perusahaan yang terbuka terhadap gagasan dan praktek inovatif, serta komitmen untuk mengubah gagasan tersebut menjadi solusi yang lebih unggul dan efisien. Verhoef et al., (2021) juga mengungkapkan bahwa inovasi perusahaan mencerminkan pola pikir, pendekatan, kapasitas, dan perilaku kreatifitas yang memengaruhi relasi antara strategi dan kinerja perusahaan.

Inovasi perusahaan dapat diartikan sebuah keinginan atau kecenderungan perusahaan untuk mencapai penemuan atau model bisnis baru untuk mencapai keuntungan berdasarkan pernyataan Job Rodrigo-Alarcón., et al (2017). Setelah itu di dalam penelitian Kristian daeli, (2018) Menurut Jung, (2013) Pelanggan umumnya menginginkan produk baru yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan mereka.

Bagi perusahaan, keberhasilan dalam menciptakan inovasi produk menandakan kemajuan yang signifikan dibandingkan dengan pesaingnya. Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk secara menyeluruh memahami preferensi pelanggan agar inovasi yang dilakukan dapat memuaskan mereka. Inovasi produk harus direncanakan dan dilakukan dengan hati-hati.

2.1.2.4 Business Model Experimentation Practices

Praktek Eksperimen Model Bisnis adalah proses pengujian dan validasi hipotesis tentang model bisnis melalui eksperimen. Ini melibatkan merancang dan menjalankan eksperimen untuk mengumpulkan data tentang bagaimana pelanggan, mitra, dan pesaing menanggapi model bisnis. Data ini kemudian digunakan untuk menyempurnakan model bisnis dan meningkatkan peluang keberhasilan suatu perusahaan. Menurut Gans Et al., (2019) di dalam Sanasi Silvia., (2023) Experimen pertama kali berawal dari dunia kewirausahaan sebagai respon terhadap tingginya tingkat ketidakpastian yang dialami oleh usaha baru. Sedangkan menurut Sosna et al., (2010) Eksperimen bukan hanya

menjadi masalah bagi suatu usaha baru namun juga sering sekali dihadapi perusahaan dalam menghadapi lingkungan yang terus berkembang serta kondisi bisnis yang tidak terduga. Menurut (Euchner dan Ganguly, 2014) Model bisnis adalah cara sebuah perusahaan menghasilkan nilai dari suatu penawaran baru di tengah persaingan pasar. Menurut (Keeley & Waters, 2013) menggabungkan berbagai jenis inovasi, seperti inovasi model bisnis, untuk menciptakan keunggulan kompetitif bisa memberikan yang sangat besar bagi perusahaan.

2.2 Model Penelitian

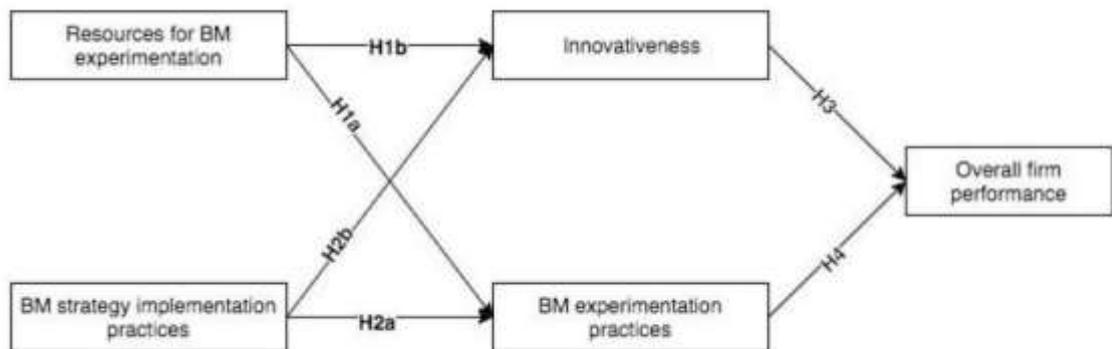


Fig. 1. Research conceptual model.

Gambar 2. 1 Model Penelitian

Sumber: (Bouwman et al., 2019)

Berdasarkan pada gambar 2.1 Model Penelitian terdapat beberapa beberapa hipotesis yang akan diuji oleh peneliti pada penelitian ini, yaitu:

1. H1a: *Resources for Business Model Experimentation* memiliki pengaruh terhadap *Business Model Experimentation Practices*.
2. H1b: *Resources for Business Model Experimentation* memiliki pengaruh terhadap *Innovativeness*.
3. H2a: *Business Model Strategy Implementation Practices* memiliki pengaruh terhadap *Business Model Experimentation Practices*.
4. H2b: *Business Model Strategy Implementation Practices* memiliki pengaruh terhadap *Innovativeness*.
5. H3: *Innovativeness* memiliki pengaruh langsung terhadap *Overall Firm Performance*.
6. H4: *Business Model Experimentation Practices* memiliki pengaruh langsung terhadap *Overall Firm Performance*.

2.3 Hipotesis

2.3.1 *Resources for Business Model Experimentation* memiliki pengaruh terhadap *Business Model Experimentation Practices*.

Resources for Business Model Experimentation Terlibat dengan alokasi anggaran, sumber daya manusia, dan waktu yang diberikan oleh perusahaan untuk mendukung praktik eksperimen model bisnis. Praktik eksperimen model bisnis adalah kegiatan dalam perusahaan yang terkait dengan mengeksplorasi seperti:

1. Bagaimana perusahaan dapat mengubah logika bisnisnya, apakah secara progresif atau secara revolusioner
2. Urutkan di mana terjadinya perubahan dalam pembuatan komponen
3. Memikirkan perbedaan eksperimen secara *virtual* dengan eksperimen secara nyata. Ini bisa terjadi, misalnya, di dalam tim yang khusus untuk mengurus strategi bisnis di perusahaan, atau sebagai bagian dari pekerjaan rutin manajer, atau dengan meminta bantuan dari ahli luar yang dibayar sesuai anggaran yang telah disiapkan. jika kita memiliki dana keuangan perusahaan yang lebih dari cukup kita dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik.

Berdasarkan Kutipan hurley & Hult, (1988) di dalam Bouwman et al., (2019) mereka menyatakan bahwa sudah jelas bahwa tanpa dana dan tenaga manusia yang cukup, proyek eksperimen model bisnis hanya akan menjadi lebih terbatas. Oleh karena itu, dengan merujuk kepada hasil penelitian di atas, penulis menetapkan bahwa

H1a: *Resources for Business Model Experimentation* memiliki pengaruh terhadap *Business Model Experimentation Practices*.

Resources for Business Model Experimentation terbukti memiliki pengaruh positif terhadap *Business Model Experimentation Practices*. Ini menunjukkan bahwa alokasi sumber daya yang memadai dapat memperluas cakupan dan efektivitas dari eksperimen model bisnis, memungkinkan

perusahaan untuk lebih fleksibel dan inovatif dalam mengembangkan dan mengubah strategi bisnis mereka.

2.3.2 Resources for Business Model Experimentation memiliki pengaruh terhadap Innovativeness.

Seperti yang dijelaskan sebelumnya Hurley & Hult, (1988) di dalam penelitian Bouwman et al., (2019) mereka menyatakan bahwa sudah jelas bahwa tanpa dana dan tenaga manusia yang cukup, proyek eksperimen model bisnis hanya akan menjadi lebih terbatas, Mereka juga menyatakan bahwa memberikan sumber daya untuk eksperimen model bisnis berkontribusi langsung pada kemampuan berinovasi secara umum. Oleh karena itu jika sumber daya yang ada hanya sedikit dapat menghambat setiap perusahaan dalam melakukan eksperimen untuk menemukan inovasi-inovasi baru. Secara keseluruhan, penelitian menunjukkan bahwa sumber daya dan karakteristik perusahaan telah terbukti memengaruhi kemampuan untuk berinovasi. Hurley & Hult (1998) mengimplikasikan bahwa jika sebuah perusahaan memiliki lebih banyak sumber daya untuk kegiatan terkait inovasi, maka kemampuan mereka untuk berinovasi akan meningkat.

Kemudian penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh (Demirkan, 2018) menurut Menurut Peteraf (1993), memiliki cukup sumber daya keuangan bisa menjadi keuntungan bersaing meskipun sumber daya tersebut tidak unik atau sulit untuk ditiru. Ini karena perusahaan yang punya sumber daya keuangan bisa lebih fleksibel dalam mengeksplorasi peluang baru dan lebih siap dalam menghadapi tantangan dari lingkungan sekitarnya. Dengan demikian, perusahaan yang memiliki sumber daya keuangan memiliki kesempatan untuk menginvestasikan dana tersebut ke dalam kegiatan yang dapat meningkatkan inovasi mereka.

Oleh karena itu, dengan merujuk kepada hasil penelitian di atas,

H1b: *Resources for Business Model Experimentation* memiliki pengaruh terhadap *Innovativeness*.

penulis menetapkan bahwa *Resources for Business Model Experimentation* bisnis terbukti memiliki pengaruh positif terhadap *Innovativeness*. Ini menunjukkan bahwa alokasi sumber daya yang memadai dapat memperluas cakupan dan efektivitas dari eksperimen model bisnis, memungkinkan perusahaan untuk lebih fleksibel dan inovatif dalam mengembangkan dan mengubah strategi bisnis mereka.

2.3.3 Business Model Strategy Implementation Practices memiliki pengaruh terhadap Business Model Experimentation Practices

Konsep praktik implementasi strategi model bisnis merujuk pada kegiatan di mana strategi sebuah perusahaan diekspresikan dalam model bisnisnya, seperti yang dibahas dalam literatur Avison et al., (2010) Sebagai contoh, sebuah perusahaan ritel mungkin menyadari bahwa kompetitornya memanfaatkan saluran media sosial untuk menjual produk, sehingga perusahaan perlu mengubah cara mereka menggunakan media sosial dalam model bisnisnya. Contoh lainnya seperti saat sebuah perusahaan ritel memutuskan untuk berbeda dari pesaing dengan memberikan layanan *Customer Service* yang sangat memadai, hal ini memerlukan perubahan terutama dalam cara mereka menjalankan aktivitas dalam model bisnis mereka. mengikuti pandangan bahwa strategi perlu dijalankan dalam operasional bisnis sebagai langkah pertama dalam proses inovasi pada model bisnisnya.

Penelitian sebelumnya yaitu Bouwman et al., (2019) berpendapat setelah langkah awal ini diambil, perusahaan akan mencoba berbagai model bisnis alternatif yang sesuai dengan strategi mereka. Sebagai contoh, mereka mungkin mencoba berbagai pengaturan saluran media sosial. Dengan demikian, aktivitas inovatif dan praktik eksperimen model bisnis akan dipengaruhi; sebagai contoh, jika pilihan strategisnya adalah untuk memperluas ke pasar internasional, praktik eksperimen model bisnis akan meningkat dengan mencoba target pasar atau saluran pengiriman baru. Menurut Chesbrough et al., (2010) di dalam penelitian Bouwman et al.,

(2019) mereka mengasumsikan bahwa eksperimen menghasilkan pembelajaran, ada keterkaitan hubungan konseptual antara dimensi pembelajaran dalam inovasi dan aktivitas eksperimen dalam implementasi praktik strategi model bisnis yang inovatif. karena itu dengan merujuk kepada hasil penelitian di atas, penulis menetapkan bahwa

H2a: *Business Model Strategy Implementation Practices* memiliki pengaruh terhadap *Business Model Experimentation Practices*.

Business Model Strategy Implementation Practices terbukti memiliki pengaruh positif terhadap *Business Model Experimentation Practices*.

2.3.4 Business Model Strategy Implementation Practices memiliki pengaruh terhadap Innovativeness

Menurut Siguaw et al., (2006) di penelitian Bouwman et al., (2019) eksperimen yang telah di implementasi oleh perusahaan telah terbukti memberikan dampak positif terhadap tingkat kesuksesan inovasi, Karena bagian strategis dari orientasi inovasi adalah pedoman bagi perusahaan untuk mengembangkan budaya dan tindakan yang mendukung pencapaian kinerja bisnis yang unggul secara berkesinambungan. Pada dasarnya, aspek ini mencakup filosofi dan kepemimpinan yang mendorong perusahaan untuk berinovasi secara berkelanjutan. Pendekatan strategis ini memerlukan ketegasan dalam visi, misi, dan tujuan yang jelas dan tersusun dengan baik.

Berdasarkan kutipan sebelumnya praktik eksperimen model bisnis dan aktivitas inovatif akan terpengaruh jika pilihan strategisnya adalah untuk memperluas ke pasar internasional, praktik eksperimen model bisnis akan meningkat dengan mencoba target pasar atau saluran pengiriman baru. Menurut Chesbrough et al., (2010). Oleh karena itu dengan merujuk kepada hasil penelitian di atas,

H2b: *Business Model Strategy Implementation Practices* memiliki pengaruh terhadap *Innovativeness*.

penulis menetapkan bahwa *Business Model Strategy Implementation Practices* terbukti memiliki pengaruh positif terhadap *Innovativeness*. Ini menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi bisnis dengan fokus pada eksperimen dan inovasi memiliki potensi untuk menghasilkan nilai tambah dan mencapai keunggulan dalam persaingan. dalam pasar internasional maupun domestik.

2.3.5 *Innovativeness* memiliki pengaruh langsung terhadap *Overall Firm Performance*.

Berdasarkan penelitian Bouwman et al., (2019) menurut Orientasi pada inovasi dapat berkontribusi positif terhadap kinerja bisnis dengan mendorong kemajuan dalam pengembangan keunggulan kompetitif perusahaan. Perusahaan yang tertarik untuk berinovasi akan menitikberatkan pada aktivitas yang meningkatkan kemampuan mereka dalam berinovasi. (Hurley dan Hult, 1998). Peningkatan kapasitas ini dapat mendorong perusahaan untuk terus berkembang, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja bisnis mereka. Keberhasilan inovasi merupakan proses pengenalan produk baru bagi pasar perusahaan, inovasi bagi perusahaan itu sendiri, serta keunggulan produk yang dibandingkan dengan kebutuhan pelanggan, yang juga melibatkan tantangan adopsi oleh pelanggan. Dalam literatur yang ditinjau, para peneliti memisahkan efek inovasi terhadap kinerja perusahaan sehubungan dengan penerimaan teknologi baru. (Lee dan O'Connor, 2003).

Penelitian selanjutnya di dalam (Kompetensi et al., 2023) menurut Baldacchino, (2009) Inovasi adalah kemampuan untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan masalah dan mengidentifikasi peluang baru. Pada intinya, inovasi adalah kemampuan untuk melakukan hal-hal yang baru dan unik dengan tujuan untuk menarik konsumen serta meningkatkan kinerja Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Penelitian yang dilakukan oleh Sari, (2016) menunjukkan bahwa inovasi produk memiliki dampak positif terhadap kinerja UMKM. Temuan ini

sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jannah et al., (2019) yang menunjukkan bahwa inovasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja UMKM. Oleh karena itu, berdasarkan hasil penelitian di atas, penulis menyimpulkan bahwa

H3: *Innovativeness* memiliki pengaruh langsung terhadap *Overall Firm Performance*

Innovativeness berdampak positif terhadap *Overall Firm Performance*, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semakin UMKM menjadi lebih kreatif dan inovatif dalam mengembangkan produknya, semakin mampu UMKM menarik minat konsumen dan meningkatkan kinerja mereka.

2.3.6 Business Model Experimentation Practices memiliki pengaruh langsung terhadap Overall Firm Performance.

Menurut (Giesen et al., 2010) di dalam penelitian (Bouwman et al., 2019) *Overall Firm Performance* dapat terpengaruh secara substansial oleh perubahan yang terjadi pada bisnis model, karena perusahaan yang lebih berorientasi pada berinovasi yang terbukti lebih unggul dari yang tidak fokus pada inovasi dari segi keuntungan yang didapatkan. Bahkan, CEO IBM dalam sebuah penelitian menyatakan bahwa mereka menyadari dampak inovasi bisnis model terhadap peningkatan margin pada perusahaan (Pohle & Chapman, 2006). Inovasi bisnis model menjadi salah satu dari tiga fokus inovasi utama para petinggi seperti CEO untuk meningkatkan performa bisnis perusahaan mereka. Menurut (Chesbrough, 2006) Dengan berinovasi dalam model bisnis, perusahaan dapat unggul dalam bersaing. Hal ini karena model bisnis yang unik akan sulit ditiru oleh pesaing, sehingga perusahaan bisa terus menghasilkan keuntungan. Bahkan, UMKM atau perusahaan rintisan pun bisa melonjak dengan praktik eksperimentasi model bisnis. Maka, berdasarkan temuan penelitian yang telah disebutkan,

H4: *Business Model Experimentation Practices* memiliki pengaruh langsung terhadap *Overall Firm Performance*.

penulis menyimpulkan bahwa *Business Model Experimentation Practices* berdampak positif terhadap *Overall Firm Performance*

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Manfaat Penelitian
1.	Bouwman H, Nikou S, de Reuver M	<i>Telecommunications Policy (2019)</i>	<i>Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs?</i>	Jurnal Utama
2.	Purwa Aji S, Mulyadi H, Widjajanta B	<i>Journal of Business Management Education, December 2018</i>	KETERAMPILAN WIRAUSAHA UNTUK KEBERHASILAN USAHA	Teori Usaha, Penjelasan Mendalam mengenai <i>Entrepreneurship</i> dan Teori <i>Resources</i>
3.	Diansari R, Rahmantio R	<i>Journal of Business and Information Systems, October 2022</i>	Faktor keberhasilan usaha pada UMKM industri sandang dan kulit di Kecamatan Wirobrajan Kota Yogyakarta	Faktor-Faktor Keberhasilan Usaha

4.	Gibson Kate	<i>Harvard Business School, January 2024</i>	<i>Strategy Execution</i>	Langkah-langkah mengimplementasikan Strategi
5.	Wirtz B, Pistoia A,	<i>Long Range Planning (2016)</i>	<i>Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives</i>	Bisnis Model Strategi
6.	Suhairi	E-QIEN Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Januari 2022	PERSEPSI MODEL BISNIS PERKEMBANGAN KOLABORASI MASA DEPAN	Jurnal Pendukung pemahaman mengenai Bisnis Model terhadap perusahaan
7.	Andersen M, Svorstøl M	<i>COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL (2013)</i>	The Theoretical Development of Strategy Implementation	Jurnal Pendukung pemahaman <i>Strategy Implementation</i>
8.	Colovic A, Williams C	<i>Journal of Business Research (2020)</i>	<i>Group culture, gender diversity and organizational innovativeness: Evidence from Serbia</i>	Jurnal Pendukung pemahaman mengenai <i>Innovatiness</i>

9.	Ferreira J, Fernandes C, Veiga P	<i>Technological Forecasting and Social Change (2024)</i>	<i>The effects of knowledge spillovers, digital capabilities, and innovation on firm performance: A moderated mediation model</i>	Jurnal Pendukung pemahaman mengenai <i>Innovatiness</i>
10.	Daeli KFH	<i>Jurnal Digest Marketing, Desember 2018</i>	<i>The Effect of Product Innovation Toward Purchase Intention with Consumer Innovativeness as Moderating Variable</i>	Jurnal Pendukung pemahaman mengenai <i>Innovatiness</i>
11.	Bocken N, Weissbrod I, Antikainen M	<i>Circular Economy and Sustainability (2021)</i>	<i>Business Model Experimentation for the Circular Economy: Definition and Approaches</i>	Jurnal pendukung Pemahaman mengenai <i>Business Model Experimentation</i>
12.	Andries P, Debackere K, van Looy B	<i>Strategic Entrepreneurship Journal (2013)</i>	<i>Simultaneous experimentation as a learning strategy: Business model development under uncertainty</i>	Jurnal pendukung Pemahaman mengenai <i>Business Model Experimentation</i>

13.	Sanasi S	<i>International Entrepreneurs hip and Management Journal (2023)</i>	<i>Entrepreneurial experimentation in business model dynamics: Current understanding and future opportunities</i>	Jurnal pendukung Pemahaman mengenai <i>Business Model Experimentation</i>
14.	Ganguly, A., and Euchner, J.	<i>Google Scholar, 2018</i>	<i>Conducting business experiments: Validating new business models. Research-Technology Management</i>	Jurnal pendukung Pemahaman mengenai <i>Business Model Experimentation</i>
15.	Demirkan I	<i>European Journal of Innovation Management (2018)</i>	<i>The impact of firm resources on innovation</i>	Penelitian pengaruh sumber daya dan inovasi terhadap kinerja perusahaan
16.	Kompetensi P, Daya S, Purwanto H	<i>Journal Economic, Management and Business (2023)</i>	Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Inovasi Produk Terhadap Kinerja UMKM (Studi Empiris Pada UMKM di Kabupaten Wonosobo)	Penelitian pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan